



.....

# De wijsheid van transformaties

.....

Wat werkt en wat niet, van degenen die het weten.



Transformatie als het begin van een eindeloze reis naar voortdurende excellentie. Er zal nooit een betere dag zijn dan vandaag om een bedrijf te helpen op zijn nieuwe weg naar een meer succesvolle toekomst.

*Context is Leading biedt unieke ontwikkelprogramma's en helpt organisaties in hun ontwikkeling en streven naar performanceverbetering.*

Een transformatie beginnen is een van de meest kritische beslissingen die een CEO ooit zal nemen. Het vereist grote verplichtingen zowel intern als extern, en zet haar of zijn vermogen om te leiden en te leveren onder de aandacht. De context en de behoefte aan transformatie zijn altijd anders, maar het niveau van betrokkenheid en focus van de CEO is altijd hetzelfde. Een succesvolle transformatie zet haar of zijn carrière op een nieuw pad - net als een mislukte poging.

Transformatie is een van die woorden die routinematig wordt misbruikt. Veel CEO's zullen zeggen dat ze betrokken zijn geweest bij meerdere transformaties. Maar volgens onze definitie -een intens, organisatiebreed programma om de prestaties te verbeteren en de gezondheid van de organisatie te verbeteren- hebben maar weinigen één duurzame, grootschalige bedrijfstransformatie opgeleverd, laat staan meerdere.

Degenen die dit soort metamorfose hebben beheerd, bieden een zeldzaam perspectief. Er zijn 12 CEO's van over de hele wereld geïnterviewd over hun transformaties en wat hen succesvol maakte. Hun bedrijven zijn actief in een breed scala van industrieën (van de publieke sector tot banken, hulpbronnen, telco en gezondheidszorg) en een nog diverser scala aan contexten (van ernstige financiële moeilijkheden tot modernisering van het bedrijf door middel van flexibele manieren van werken).

In dit artikel zullen we de gemeenschappelijke thema's bespreken die naar voren zijn gekomen uit de interviews die ook werden ondersteund door onze gegevens. Deze inzichten kunnen in drie gebieden worden gegroepeerd: zich committeren aan transformatie, de transformatie van voren leiden en een nieuwe manier van werken ondersteunen.



*Context is Leading biedt unieke ontwikkelprogramma's en helpt organisaties in hun ontwikkeling en streven naar performanceverbetering.*

## Engagement om te transformeren

We hebben drie aanbevelingen gehoord van CEO's voor anderen die erover denken de sprong te wagen:

- Bevestig uw overtuiging dat het bedrijf moet veranderen.**  
Alle CEO's hadden een duidelijk beeld van de dreiging of kans waarmee hun bedrijf werd geconfronteerd. Sommige waren duidelijk voor het management (hogere kosten ten opzichte van collega's, hoge schuld niveaus in een tijd waarin de groei vertraagde, prijsdalingen voor hun producten), terwijl sommige misschien iets minder zichtbaar waren maar nog steeds voelbaar waren (kapitaal vastgebonden in populair, onproductief activa; de dreiging van automatisering; een verandering van het overheidsbeleid; een streven om uit te groeien tot een regionale of nationale kampioen). In een paar gevallen voorkwam een vijandige cultuur dat er zelfs problemen zouden ontstaan, maar de CEO wist dat er iets mis was. In elk geval kon de CEO duidelijk een of twee redenen formuleren waarom een transformatie nodig was.
- Zie transformatie als een hoger prestatieniveau - geen project.**  
Voordat we met een transformatie begonnen, erkenden CEO's met wie gesproken is dat de huidige manier van werken niet zou leiden tot het bereiken van de beoogde transformatie-resultaten. Met andere woorden, de methoden die werden gebruikt om historisch succes te behalen, waren onvoldoende om een hoger prestatieniveau te bereiken. Eén CEO vatte het op als "dit is niet zoals gebruikelijk - als je denkt dat je door kunt gaan en consistent kunt zijn met hoe je het in het verleden hebt beheerd, moet je er niet op ingaan." Programma's voor kleine veranderingen worden vaak gezien als projecten die een duidelijk begin en einde hebben wanneer de missie is volbracht. Maar dat zal niet werken in een echte transformatie. In plaats daarvan zien CEO's transformaties als de manier om, ja, waarde te leveren, maar ook om de metabole snelheid van besluitvorming en uitvoering binnen het bedrijf te versnellen, als het begin van een eindeloze reis naar voortdurende excellentie.
- Stel een ongemakkelijke maar inspirerende ambitie op voor uw leiderschapsteam.**  
Een ander thema was de noodzaak om extreem (zelfs pijnlijk) hoog te mikken. Eén CEO vond dat het managementteam van het bedrijf aanvankelijk cynisch was over de omvang van de ambitie.

Een ander zei: "We waren echt bezorgd als dit zelfs mogelijk was." Deze beperkende overtuigingen konden uit de bestaande cultuur

komen; als een zei: "onze interne prikkels niet ons aan te moedigen om zo moedig als we zouden kunnen zijn ... je kunt niet gewoon blijven snijden, maar noodzaak om fundamentele verandering te maken." De CEO's die zijn geïnterviewd geloven dat het essentieel is om een set extreem hoog aspiratie- niet alleen om aan te tonen dat deze

transformatie verschilt van eerdere inspanningen, maar ook om het bedrijf te richten op een nieuw volledig potentieel. Deze ambitie moet ook alle hefboomen voor waardecreatie omvatten: margevergroting door inkomsten, werkkapitaal, kapitaaluitgaven en verlaging van de bedrijfskosten. De eerste hiervan is misschien de minst verwachte bron van transformatiewaarde: onderzoek geeft aan dat ongeveer 40 procent van de gemiddelde geleverde waarde van het programma afkomstig is van groei en top-line onderwerpen.

## 🔗 Leidt de transformatie van voren

### Wat doen succesvolle leiders in een transformatie?

#### We hebben vier suggesties gehoord:

- **Toon echt eigenaarschap door betrokkenheid verplicht te stellen en in detail te treden.**  
De CEO's met wie gesproken is, brachten realtime door in hun transformaties. "Als de senior leider het niet beheert, wordt het gedaan voor het bedrijf in plaats van door het bedrijf." Simpel gezegd, CEO's delegerden geen verantwoordelijkheid voor transformatie, maar besteedden er "elke week realtime" aan of "verplichte betrokkenheid [in de transformatie] wanneer nodig." Ze benadrukten de noodzaak om persoonlijk een rolmodel te vormen voor de toekomst die ze wilden zien. De ene CEO wilde zo goed rolmodel dat "de tegenstanders geen plaats hebben om zich te verbergen." Een andere suggereerde dat "je serieus moet zijn en moet ingaan op de gedachtegang dat we dit hoe dan ook gaan doen." rolmodellering vereist dat leidinggevendenden diep in de details van het bedrijf gaan. Onderzoek toont aan dat transformaties vijf keer meer kans hebben om te slagen als leiders de verandering modelleren.
- **Betrek iedereen bij de transformatie, niet alleen senior leiders.**  
Ambitieuze doelen en tijdlijnen in CEO-geleide transformaties vereisen een groot team om uit te voeren. Eén CEO was onder de indruk toen haar 'personeel terugkwam met duizend ideeën over hoe de organisatie te verbeteren ... we waren verbaasd over hoeveel intellectuele waarde er in de organisatie was die we nog ongebruikt hadden gelaten.' 25 procent van de direct betrokken werknemers. Stel je voor wat we zouden krijgen met 100 procent van het personeel. "

- **Bouw vanaf het begin uitvoeringsdiscipline op door je te richten op de onmiddellijke activiteit.**

Mislukte transformaties worstelen vaak vanwege de perceptie dat 'het niet kan', 'we het ons niet kunnen veroorloven', of andere beperkende denkrichtingen. Succesvolle lanceringen vinden plaats wanneer teams dissonantie als gevolg van uitdagingen op de lange termijn vermijden en zich richten op de onmiddellijke volgende stap - een catalogus met ideeën voor initiatieven creëren. In de komende negen weken kunnen deze initiatieven worden omgezet in een realistisch plan met gedefinieerde financiële resultaten en een uitvoerbare reeks mijlpalen. Hoewel het belangrijk is om de risico's en uitdagingen te begrijpen, hoeven deze niet allemaal in de eerste planningsfase te worden opgelost. Sommige CEO's spraken van een transformatie met twee snelheden, waarin ze enkele onmiddellijke interventies (eerste snelheid) implementeerden om "de zuurstof te creëren" die nodig is voor de volledige transformatie (tweede snelheid). Dit betekent niet alleen dat het programma zichzelf financiert.

- **Ontwikkel één stem als leiderschapsteam bij de transformatie.**

Het is essentieel dat topleiders zich inzetten voor de transformatie. Hun resolutie moedigt de incrementele inspanning aan die duizenden anderen moeten leveren om de transformatie te laten slagen. "Als je enig teken van zwakte vertoont of dat je niet betrokken bent, zullen je mensen het meteen oppakken. Ze zullen niet die extra stap gaan zetten, omdat ze niet zeker weten of u zich als CEO inzet." Leiders zeggen dat ze individueel met elk van hun teamleden moesten samenwerken om hen mee te nemen op de reis. Ze erkenden de vooroordelen die elk teamlid had en spelden de noodzaak om "onze verwachtingen te resetten om ervoor te zorgen dat we het goede voorbeeld geven." Om deze omgeving te creëren, moest een CEO "zijn eigen zwakheden erkennen en individuele sterke relaties opbouwen." Zodat elk lid van het team de reis zou maken.



## Een nieuwe manier van werken ondersteunen

Wat kunnen leiders doen om momentum op te bouwen voor de lange termijn ?

CEO's boden enkele suggesties:

- **Investeer vanaf het begin in mensen en cultuur.**

Een veel voorkomende CEO-geluid richt zich niet op de noodzakelijke verschuivingen in gedrag en cultuur in een vroeg stadium van de transformatie. Een CEO reflecteerde: "Ik realiseerde me niet hoe diep een verandering we in de cultuur moesten doorvoeren voordat we de kwaliteit van de verandering konden leveren waar we naar op zoek waren." Een ander identificeerde het punt waarop het eigendomsrecht van individuen van hun rol in de transformatie echt werd versterkt: "Je ziet deze golf beginnen te kampen waar mensen zeggen: 'Ik heb het recht om mijn deel van het bedrijf te veranderen.'" Hoewel de prestatie-infrastructuur van een transformatie resultaten kan opleveren, waren CEO's uniform in hun mening dat culturele verandering de basis vormde voor de duurzaamheid van de gevolgen.

- **Maak betrokkenheid persoonlijk, zodat mensen in het bedrijf weten waarom het transformeert.**

CEO's erkenden dat transformaties momentum opbouwen en uiteindelijk hun impact behouden wanneer werknemers op een lager niveau zich empowered voelen. Eén CEO heeft dit bereikt door ervoor te zorgen dat iedereen de commerciële resultaten van de beslissingen die hij nam begreep. Een ander richtte zich op de persoonlijke impact: "We vierden de kleine dingen en herinnerden mensen aan het potentiële belang van de transformatie voor elk van hen persoonlijk ... Ik zou naar vergaderingen gaan en zeggen," in mijn 30 jaar in deze business is dit de belangrijkste verandering die ik heb gezien, en elk van jullie heeft hiermee een nieuwe mogelijkheid opgebouwd die je gedurende de rest van je carrière kunt gebruiken. "CEO's identificeerden een aantal voorwaarden om het persoonlijk te maken. Eén zei hoe "het verhaal relevant moet zijn over hoe belangrijk het voor hen is." Een ander zei dat "mensen moeten zien dat het congruent is en het 'waarom' uitleggen, vooral als er veel pijn is."

- **Beheer uw nieuwe uitvoeringsdiscipline om toekomstige uitdagingen te helpen weerstaan.**  
Hoewel betere bedrijfsresultaten de openlijke doelen van een transformatie zijn, is uitvoeringsdiscipline een onschatbaar bijproduct - vooral omdat naarmate de transformatie vordert, de resterende waarde kleiner en moeilijker te extraheren wordt.
- Een CEO merkte op dat "uitdagingen op de markt meestal steeds moeilijker worden"; een ander merkte op dat "initiatieven zijn veranderd om langer en strategischer te worden." Deze engine voor continue verbetering verandert het spel voor bedrijven. Eén CEO was van mening dat "er geen sprake is van een aspiratietoestand, omdat u altijd opnieuw een aspiratie instelt." Onze gegevens suggereren dat drie van de vier bedrijven de transformatiemethode omarmen en deze jaren later blijven gebruiken om het bedrijf te verbeteren.



Uiteindelijk zit de transitie niet in het systeem, maar in onszelf. Wij vormen het systeem en kunnen dat niet buiten onszelf plaatsen en het systeem de schuld geven. Wij zijn het systeem. Als we willen transformeren zullen we onszelf moeten transformeren. Wij samen kunnen het verschil maken.

De meest voorkomende suggestie van de CEO's was om "all-in" te gaan: niet alleen bij het bepalen van de reikwijdte van een transformatie, maar ook in de tijd en de bereidheid om in het middelpunt van de inspanning te staan. Een goede tweede was het idee dat tijd van essentieel belang is. Een CEO merkte op dat 'de meeste mensen niet zoals wijn zijn; ze worden niet noodzakelijkerwijs beter met de leeftijd. "Hetzelfde geldt voor de problemen van een bedrijf. Er zal nooit een betere dag zijn dan vandaag om een bedrijf te helpen op zijn nieuwe weg naar een meer succesvolle toekomst. We hopen dat deze CEO-inzichten het resultaat van uw transformatie kunnen verbeteren.





### Meer informatie

Heeft dit artikel u aan het denken gezet en wilt u hierover graag eens vrijblijvend met ons in gesprek? Of wilt u meer informatie over onze dienstverlening en onze Tools? Kijk op [www.contextisleading.nl](http://www.contextisleading.nl) of neem contact met ons op.

